

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ДОЛГОСРОЧНОГО ФАКТОРА РОСТА СТОИМОСТИ
КОМПАНИИ ПРИ СЛИЯНИЯХ И ПОГЛОЩЕНИЯХ**

Докукина С. М.

**WORKFORCE SCORECARD FIGURES SYSTEM BUILDING AS LONG-TERM FACTOR OF
THE COMPANY'S VALUE GROWTH FROM MERGERS AND ACQUISITIONS**

Dokukina S. M.

В статье освещаются вопросы управления человеческим капиталом в целях реализации стратегии менеджмента, ориентированного на повышение стоимости компании при слияниях и поглощениях. Рассмотрены проблемы, связанные с оценкой персонала как долгосрочного фактора роста стоимости компании. Предложена методика управления человеческими ресурсами и текучестью кадров на основе сбалансированной системы показателей.

The article covers essential questions connecting with managing human capital to executive strategy of value based management from mergers and acquisitions. The problems connected with the workforce scorecard are described. The procedure of the human resources and staff turnover management on the basis of balanced scorecard are offered.

Ключевые слова: управление персоналом, оценка персонала, человеческие ресурсы, человеческий капитал, текучесть персонала, управление стоимостью, стоимость компании, слияния, поглощения.

Key words: staff management, workforce scorecard, human resources, human capital, staff turnover, value based management, value of company, mergers, acquisitions.

Как и управление бизнесом, управление персоналом должно включать в себя установление целевых нормативов и подведение итогов (оценку результатов деятельности), а управление, ориентированное на повышение стоимости компании, может быть успешным только в том случае, если достаточное внимание со стороны менеджмента уделяется вопросам увеличения стоимости нематериального капитала компании, одним из важнейших элементов которого выступает человеческий капитал.

В частности, *формирование работоспособного и мотивированного трудового коллектива* в соответствии с одним из наиболее популярных в настоящее время инструментов стратегического управления – сбалансированной системой показателей (*Balanced Scorecard* - ССП), *рассматривается как долгосрочный фактор роста стоимости компании* [1]. Высококвалифицированный развивающийся персонал, оптимально взаимодействующий в рамках бизнес-процессов и нацеленный на результат бизнеса и тем самым на качественный, своевременный, экономичный процесс его достижения, является одним из основных факторов эффективного корпоративного менеджмента [2]. Взаимосвязь между ключевыми факторами успеха компании в рамках одной из базовых перспектив ССП - кадровой перспективы – и основными бизнес-процессами компании представлена в табл. 1.

Таблица 1

Взаимосвязь между ключевыми факторами успеха компании в рамках кадровой перспективы сбалансированной системы показателей и бизнес-процессами [1]

Ключевые факторы успеха по кадровой перспективе ССП	Бизнес-процессы				
	Получение и сопровождение заказов	Выполнение заказов	Развитие	Снабжение	Вспомогательные процессы
Ориентация на клиента	+++	+++	+++	++	++
Постоянное совершенствование кадров	++	+++	+++	++	++
Делегирование полномочий	++	+++	++	++	++

Примечание:

Шкала оценок:

++ – слабая взаимосвязь;

+++ – сильная взаимосвязь;

+++ – очень сильная взаимосвязь

На стадии планирования трудовых ресурсов объединенной компании руководителю следует определиться, каковы потребности компании в трудовых ресурсах с позиций цели заключения сделки слияния - поглощения (M&A - Mergers & Acquisitions). Можно выделить следующие этапы планирования трудовых ресурсов в объединенной компании [3]:

- 1) *оценка наличных ресурсов*: определяют, какое количество людей необходимо для достижения целей организации, для выполнения каждой конкретной операции; оценивают качество труда;
- 2) *оценка будущих потребностей*: делается прогноз численности трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей организации (краткосрочных и долгосрочных) с учетом данных анализа рынка труда и количества и качества имеющейся рабочей силы;
- 3) *разработка программы* удовлетворения потребностей компании в трудовых ресурсах.

При *планировании оттока кадров* в результате заключения сделки по слиянию или поглощению также целесообразно исходить из выполнения нормативов, которые объединенная компания должна установить для каждого отдельного работника. В свою очередь, эти нормативы должны быть привязаны к ключевым показателям деятельности (КПД), за достижение которых отвечает работник. Это позволяет согласовать задачи, поставленные перед объединенной компанией, с задачами, поставленными перед работником.

Таблица 2

Пример системы показателей премирования персонала компании [1]

Показатель основного премирования	Показатель для дополнительного премирования
Совокупный доход	Доход от реализации конкретного вида продукции
Объем продаж (штук)	Объем продаж (по видам услуг)
Дифференцированный процент от товарооборота за месяц	Качественные характеристики: <ul style="list-style-type: none"> · качество обслуживания покупателей; · качество продукции; · санитарное состояние торговой точки

Как отмечает Ли Якокка, работники, не добившиеся успеха, обычно сами приходят к руководителю и объясняют, почему не достигнуты поставленные цели. Если такое повторяется несколько кварталов подряд, работник начинает сомневаться в собственных возможностях, осознает, что не справляется с работой. Он понимает, что это его проблема, а не вина начальника, и зачастую просит перевести его на другую должность. Для всех в компании лучше, когда работник сам приходит к такому решению. Многие компании теряли хороших работников только по той причине, что человек занимал не свое место. Возможно, он был бы намного больше доволен работой и добился бы больших успехов, если бы его перевели на другой участок работы. Очевидно, что чем скорее будет выявлена эта проблема, тем больше шансов успешно ее решить [4].

На основе КПД целесообразно строить и систему премирования работников. Пример системы стимулирования персонала приведен в табл. 2.

Оценку работы персонала (индивидуальную аттестацию) следует проводить регулярно, причем очень важно поддерживать открытую и беспрепятственную обратную связь. Компании, отличающиеся высокими достижениями, как правило, быстро реагируют на недостаточную результативность своих работников: направляют их на переподготовку, переводят на другую должность либо увольняют. В то же время большинство компаний, нацеленных на стоимость, используют хотя бы некоторые элементы материального поощрения для вознаграждения усилий по созданию стоимости и сохранения в своих рядах лучших работников [5].

Управленческая роль				
Генеральный директор	+			
Руководитель подразделения		+	+	
Функциональный менеджер			+	+
Менеджер среднего звена/ оперативный менеджер				+
	TRS (Total returns to shareholders) – общая доходность для	EP (Economic profit)/ EVA (Economic value added) - Экономическая прибыль/	Operating income/ profit - Операционная прибыль	Value drivers - Оперативные факторы стоимости

	акционеров	Экономическая	
	MVA (Market value added) – рыночная добавленная стоимость	добавленная стоимость	ROIC (Return on invested capital/ investments) – рентабельность инвестированного капитала/ инвестиций
Критерии оценки деятельности			

Рис. 1. Соответствие критериев оценки деятельности менеджеров их управленческим ролям [5]

Успехи деятельности менеджеров можно оценивать, сравнивая фактические результаты с установленными целевыми нормативами (причем финансовые показатели оценки, отражающие ориентацию компании на создание стоимости, следует дополнять нефинансовыми критериями), а вознаграждение менеджеров (оплату труда и другие формы материального поощрения) - связать с результатами деятельности по этим критериям [5]. Критерии оценки работы менеджеров разных уровней, спускаемые сверху вниз, - от общей доходности для акционеров (высшему руководству) до оперативных факторов стоимости (менеджерам среднего звена) - представлены на рис. 1.

Так, например, для концерна «Даймлер Крайслер» главным показателем эффективности и качества работы сотрудников является так называемая *RONA (Return on net assets)* – «Рентабельность чистых активов» или показатель «Прибыль после вычета налогов на применяемый капитал, свой и привлеченный». Показатель позволяет оценить, насколько результат работы всего концерна и его отдельных структур соотносится с затратами исходя из процентной ставки по применяемому капиталу. Для промышленных подразделений система *RONA* несколько трансформируется: показатель прибыльности капитала определяется на базе текущей прибыли до уплаты налогов и процентов.

В концерне «Сименс» главным стоимостным показателем планирования и стимулирования персонала является «Величина вклада в добавленную стоимость на применяемый капитал» – *EVA (Economic value added)*. Стоимостные показатели в их разных вариантах позволяют управлять всеми процессами в технологических цепочках создания стоимости компании при достаточно высокой самостоятельности разных производств.

Оценка работы по системам *RONA*, *EVA* и им подобным весьма жесткая – нежелательные отклонения от плановых показателей, даже по квартальным итогам, ведут к кадровым изменениям и существенно влияют на материальное поощрение персонала. Со стоимостными показателями тесно связана оплата труда всех работников. Так, в концерне «*Сименс*» для 500 менеджеров высшего звена помимо 40%-й гарантированной (постоянной) ставки зарплаты введена переменная часть выплат до 60%, зависящая от выполнения установленного подразделением показателя *EVA*. Переменная выплата, в свою очередь, состоит из двух разных частей: одна базируется на результате по *EVA* за данный год, вторая – на среднем результате за три года. С октября 1999 г. система оплаты труда с учетом показателя *EVA* была введена также для 3500 менеджеров среднего звена.

Подобная система практикуется и в других концернах. Чем выше уровень ответственности менеджера, тем больше переменная часть его дохода. Например, для топ-менеджеров «*Даймлер-Крайслер*» постоянная часть составляет 40%, а переменная – 60%. У рядовых работников постоянная часть превышает половину зарплаты, а переменная может не достигать и 30%. При хороших итогах года работникам выплачивается часть прибыли в соответствии с разработанной в компании системой участия в прибылях [6].

Преимущество подобных систем оплаты труда, связанных с производительностью или рентабельностью организации в целом, заключается в том, что они обеспечивают не краткосрочные стимулы для отдельных служащих, а помогают выработать длительную заинтересованность работников в успехе предприятия [6]. Экономическое содержание критериев оценки деятельности менеджеров представлено в табл. 3.

Таблица 3

Экономическое содержание критериев оценки деятельности менеджеров

Критерий оценки деятельности менеджеров (параметр измерения стоимости компании)	Общепринятая аббревиатура	Экономическое содержание
Общая доходность для акционеров	TRS (Total returns to shareholders)	Складывается из дивидендов и курсового роста акций.

		<p>Служит мерой богатства, созданного компанией за определенный период времени.</p> <p>Большинством финансовых аналитиков признается в качестве наилучшего критерия результативности компании.</p>
Рыночная добавленная стоимость	MVA (Market value added)	<p>$MVA = \text{Рыночная стоимость компании} - \text{Инвестированный капитал} =$</p> <p>$= \text{Market value} - \text{CAPITAL}$</p> <p>Показывает, как рыночная стоимость компании (долга и собственного капитала) соотносится с величиной капитала, вложенного в компанию (суммой основных средств, оборотного капитала и инвестиций в нематериальные активы при поглощениях).</p> <p>Отражает восприятие рынком способности компании создавать богатство.</p> <p>Может быть представлена как в относительном, так и в абсолютном (денежном) выражении. Чаще применяется относительный показатель, так как он обеспечивает соизмеримость компаний разных размеров.</p>
Экономическая прибыль/ Экономическая добавленная стоимость	EP (Economic profit)/ EVA (Economic value added)	<p>$EVA = [\text{Рентабельность инвестиций (\%)} -$</p> <p>$- \text{Средневзвешенная стоимость капитала (\%)}] * \text{Инвестированный капитал} =$</p> <p>$= [\text{ROIC} - \text{WACC}] * \text{CAPITAL}$ [5]</p> <p>Отражает прирост стоимости компании, вызванный ее инвестиционной активностью, которая может быть реализована как за счет собственных, так и за счет заемных источников.</p> <p>Постоянная положительная величина EVA свидетельствует об увеличении стоимости компании, отрицательная – о снижении. При этом имеется ярко выраженная корреляция между EVA и MVA, при этом корреляция между</p>

		<p>отрицательной EVA и отрицательной MVA отсутствует.</p> <p>Основная идея, обосновывающая целесообразность использования EVA, состоит в том, что инвесторы (в лице которых могут выступать собственники компании) должны получить норму возврата за принятый риск, другими словами, капитал компании должен заработать, по крайней мере, ту же самую норму возврата, что и схожие инвестиционные риски на рынках капитала.</p> <p>EVA является индикатором качества управленческих решений.</p> <p>Очевидно, что действия руководителя в части осуществления инвестиций приводят к увеличению добавленной стоимости, что, в свою очередь, повлечет увеличение стоимости компании.</p> <p>В рамках управления стоимостью компании EVA используется при разработке оптимальной и справедливой системы премирования менеджмента.</p>
<p>Операционная прибыль</p>	<p>Operating income/ profit</p>	<p>Служит показателем прибыли от основной деятельности компании.</p>
<p>Рентабельность инвестированного капитала/ инвестиций</p>	<p>ROIC (Return on invested capital/ investments)</p>	<p style="text-align: center;">ROIC =</p> <p style="text-align: center;"><u>Чистая операционная прибыль</u> Инвестированный капитал</p> <p><i>Широко применяемый критерий поощрения менеджеров подразделений.</i></p> <p>Менеджер подразделения будет стараться реализовать любой инвестиционный проект, позволяющий хотя бы немного поднять рентабельность инвестиций. Наоборот, менеджер подразделения с высоким показателем ROIC будет проявлять некоторый консерватизм из-за опасения снижения этого показателя.</p>
<p>Оперативные факторы стоимости</p>	<p>Value drivers</p>	<p>Представляют собой некие переменные, от которых зависит результат деятельности компании</p>

		<p>[5], например, эффективность производства или удовлетворение потребителей.</p> <p>Единицы измерения факторов стоимости называют <i>ключевыми показателями деятельности (КПД)</i>, к ним, в частности, относятся: загрузка производственных мощностей или норма сохранности потребителей, продажи на квадратный метр, текучесть кадров.</p> <p><i>Набор КПД используется для установки целевых нормативов и оценки результатов работы.</i> Опыт показывает, что для того, чтобы увидеть общую картину работы компании, менеджерам достаточно 5 – 10 КПД, 20 – это верхний предел.</p>
--	--	---

Примечание: составлено автором.

Объединенной компании целесообразно осуществлять регулярный контроль над результатами деятельности. Без регулярной системы отчетности менеджер, который не справляется со своими обязанностями на каком-то определенном участке, обычно начинает испытывать негативные чувства по отношению к руководителю и обвинять его в предвзятом отношении [4].

Для периодического сопоставления достигнутых результатов с целевыми нормативами компании нужно иметь строгий календарный график подведения итогов. В соответствии с этим графиком на протяжении года должна проводиться серия собраний с участием менеджеров и рядовых работников для оценки и обсуждения промежуточных результатов, а также поиска путей повышения эффективности. Плодотворность такого контроля в немалой степени зависит от используемой информации, сроков подведения итогов и тональности обсуждения.

Наилучшей информационной базой для контроля служит оценочная ведомость, куда входят все стоимостные параметры и ключевые показатели деятельности (КПД), выявленные посредством анализа факторов стоимости. Менеджеров нередко соблазняет простота решения свести оценку результатов деятельности только к разбору финансовых отчетов. Однако бухгалтерские данные раскрывают лишь часть картины. Оценочная ведомость должна содержать также стоимостные показатели, основанные на экономических критериях и КПД, отражающих состояние базовых видов деятельности [5].

Таблица 4

Образец оценочной ведомости результатов работы персонала для бизнес-единицы [5]

Показатель деятельности	Месяц			Прошлый результат			Текущее состояние
	Факт	Норматив	Предыдущий год	Факт	Норматив	Предыдущий год	
Создание стоимости							
Экономическая прибыль	30	35	25	150	160	140	○
Финансовые показатели							
Валовая прибыль							■
Торговые расходы							■
Общие и административные расходы							○
Чистая прибыль							○
Рентабельность инвестированного капитала (ROIC)							○
Оперативные показатели							
Продажи на квадратный метр							■
Оборачиваемость запасов							○
Текучесть кадров							■
Опережающие индикаторы							
Открытие новых магазинов							■
Запуск новых продуктов							○
Удовлетворение потребителей							■
<i>Примечание:</i>							
■ Результат не менее 95% от намеченного							
○ 80 – 95% от намеченного							
● Менее 80% от намеченного							

Выбранные факторы стоимости компании должны быть легко измеримы в краткосрочном периоде (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) и служить соревновательным стимулом для сотрудников [1]. В качестве мерила стоимости, созданной за некий период времени, широко используется экономическая прибыль. Прошлые результаты по КПД дают представление о факторах стоимости, выявляя параметры оперативной деятельности, стоящие за финансовыми показателями. Например, если доход падает, что служит тому причиной – сокращение рыночной доли, предоставление ценовых скидок или иные обстоятельства? Опережающие индикаторы позволяют судить о перспективах на будущее и нередко помогают избежать негативных тенденций [5].

Пример оценочной ведомости, содержащей перечисленные выше элементы, представлен в табл. 4. Оценочная ведомость показывает, «что» подлежит контролю при подведении итогов, а календарный график диктует, «когда» это происходит. Менеджерам следует координировать график подведения итогов со знаковыми событиями в жизни фирмы, в частности с индивидуальной аттестацией работников.

Желательно вести оценочную ведомость для каждой бизнес-единицы с учетом ее особенностей, чтобы любой менеджер мог контролировать ключевые факторы стоимости, наиболее важные именно на его участке работы.

Определившись с набором данных, которые они хотели бы видеть в оценочной ведомости, менеджеры должны установить порядок сбора этих данных, обеспечивающий своевременность, полноту и точность информации для подведения итогов. Точность данных, включаемых в оценочную ведомость, очень важна: люди должны чувствовать, что их работа оценивается по справедливости [5].

В идеале управление персоналом должно персонифицировать для каждого работника общую цель создания стоимости. Это позволяет согласовать интересы собственников и менеджеров, а также укрепить долгосрочную эффективность компании [5].

Оценка результатов трудовой деятельности работников должна показать, насколько эффективно работник выполняет свои обязанности, какова степень эффективности его труда. В это время выявляются наиболее перспективные работники, и именно в этот период М&А объединенная компания должна выяснить, кто из руководителей обладает нужными навыками для занятия

конкретной должности, а кто – нет. Оценка результатов деятельности сотрудников также важна для реализации *функций управления человеческими ресурсами* [3]:

- 1) *административная функция* будет определять повышение или понижение сотрудника в должности, его перевод или увольнение. Того, кто сможет эффективно выполнять свои обязанности и на новой должности, продвинут по службе, а сотрудника, не справляющегося со своими обязанностями, переведут на другую должность или понизят в должности. Возможно и прекращение трудового договора – увольнение;
- 2) *информационная функция* предоставляет служащим информацию об эффективности их работы;
- 3) *мотивационная функция* призвана подвигнуть человека на отличное выполнение своих должностных обязанностей – методами вознаграждения или повышения в должности.

При формировании системы материального поощрения полезно руководствоваться следующими принципами [5]:

- 1) желательно установить базовый уровень оплаты труда выше среднего по сопоставимым фирмам. Исследование, проведенное Т. Коуплендом, Т. Коллером и Дж. Муррином показывает, что в результативных компаниях базовый уровень вознаграждения выше, чем у конкурентов, и, к тому же, он дополняется поощрительными выплатами, так что работники таких компаний получают более высокую оплату в целом (по совокупности всех элементов);
- 2) в переменную часть оплаты следует ввести разумную дозу дифференциации в зависимости от результатов труда. Для многих руководящих работников, особенно для лучших из них, такая дифференциация важнее, нежели общий уровень вознаграждения;
- 3) установление верхнего предела премиальных выплат может привести к тому, что менеджеры ослабят усердие, достигнув результатов, необходимых для получения максимального вознаграждения;
- 4) нужно ясно показать людям, какими ограничениями (например, безопасностью труда или экологическими требованиями) они не вправе пренебрегать в своем стремлении достичь целевых нормативов и какими последствиями чревато нарушение этого условия. Желательно хотя бы

отчасти привязать материальное поощрение к долгосрочным результатам создания стоимости через механизм отсроченного вознаграждения (так называемый банк премий).

Последствия плохой работы должны быть очень наглядными, чтобы каждый в организации сознавал всю серьезность задачи соблюдать установленные нормативы. В то же время не следует также забывать и о нормативах, на которые распространяется коллективная ответственность, особенно если в выполнении конкретной работы сотрудничество играет важную роль [5].

Таким образом, с точки зрения управления персоналом, работник выступает важнейшим фактором любого бизнеса, и менеджеры все чаще вынуждены полагаться на человеческий фактор в бизнесе, применяя все, чему они научились, к работе с людьми. Человеческий капитал и человеческие ресурсы в настоящее время рассматриваются большинством экономистов в числе благ, составляющих нематериальные активы компании и увеличивающих ее стоимость. Следовательно, руководители могут и должны управлять персоналом при проведении сделок слияний или поглощений для увеличения ценности объединенной компаний после заключения сделки M&A.

Список литературы:

1. Волков А.С., Куликов М.М., Марченко А.А. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности. М.: Вершина, 2007. – С. 50 - 212.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: учеб. пос. / под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - М.: «Омега-Л», 2010. – С. 29.
3. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учеб. пос. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2012. – С. 8 – 9.
4. Якокка Л. (с Новаком У.). Карьера менеджера. - Минск: Попурри, 2007. – С. 85 – 86.
5. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – С. 71 – 167.
6. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. - М.: ТЕИС, 2002. – С. 93 – 174.

Literature:

1. Volkov A. S., Kulikov M. M., Marchenko A. A. Creating the market value and investment attractiveness. – Moscow: Verzhina, 2007, pp. 50 - 212.

2. Mazur I. I., Shapiro V. D., Olderogge N. G., Shein V. I. Corporate management. – Moscow: Omega-L, 2010. – p. 29.
3. Kupriyanchuk E. V., Shcherbakova U. V. Stuff management: assessment, recruitment, adaptation, development. – Moscow: RIOR: INFRA-M, 2012. – pp. 8 – 9.
4. Iacocca L. with Novak W. An autobiography. – Minsk: Popurri, 2007. – pp. 85 – 86.
5. Copeland T., Koller T., Murrin J. Valuation: measuring & managing the value of companies. – Moscow: Close JSC “Olimp-Business”, 2005. – pp. 71 – 167.
6. Utkin E. A., Satabaeuv K. T., Satabaeuva R. K. Innovations in company’s human resources management. – Moscow: TEIS, 2002. – pp. 93 – 174.